



株式会社河合電器製作所

[中小企業部門]

組織データ	所在地	愛知県名古屋市天白区中平一丁目803番地		創立年	1954年	
	業種	製造業	資本金	98百万円	売上高	2,062百万円(直近決算期)
	代表者	佐久 真一	総従業員数	133名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

半導体製造装置の部品生産

工業用、民生用、業務用ヒーターの設計、開発・製造・販売(厨房設備、ETCレーン、医療機器などに搭載)。製販一体の事業体制で解析サービス、アフターフォローにトータルで取り組む。近年では半導体製造装置の部品生産に乗り出し、米国市場にも販路を拡大。また、ヒーターの製造・販売を前提としない「熱技術に関するコンサルティング」に力を入れ、熱に関する顧客からの要望に応じたソリューションを提供。メーカーでありながら「熱のコンサルタント」である新しい企業形態を確立すべく取り組んでいる。

最大の特徴

「ゼロイチ」プロジェクトでの新製品開発と 「規則より風土」を合い言葉とした希望に応じた自由な働き方の選択

「WILL～自分たちの意思で前に進む」という企業理念を掲げ、日本の製造業をおもしろくしたいという思いと、人を大切にしたいという思いを両立する経営に取り組んでいる。社員が仕事をしながら「ワクワクする気持ち」をお客様と共有するために、社員同士の人材交流と“感情”の交流の機会、学びの機会を大切にしている。

その取組によって、社員同士が「おたがいさま」の精神を持ち、社内に浸透することで、各人の希望に応じた働き方や休み方が可能になっている。各職場の入り口では在籍するメンバーが笑顔で写っている写真(プレート)が貼られ、階段の踊り場では、社員全員の名前が自筆で書かれたパネルが掲げている。こうした「顔が見える会社、職場」の取組は中小企業の特徴を生かしたものであり、社員の定着率や会社の業績向上にも結び付いている。



WILLの寄せ書き

ポイント

- ★「ゼロイチ」プロジェクトと称して、顧客からの要望(世の中には無いけれども、こんなモノできない?)といった“困り事”を受け止め、新製品開発やソリューションを提供している
- ★米国市場を9年かけて独自に開拓し、売上の柱になるまで成長。米国内ではなく国内での製造にこだわり、**すべて日本から輸出している**
- ★2週間に1回、「ディスカッション」と称して、仕事には全く関係のないテーマについて、5～6人程度のまとまりで1時間程度雑談をしている。継続して行くと、**社員間の人間関係がよくなり、仕事上での伝達ミスが少なくなった**
- ★「規則よりも風土」を合い言葉として、大きくない企業だからこそ、**各人の希望に応じて自由な選択で働ける**ようにしている
- ★社員の家族をファミリーとして親睦を深める行事(バーベキュー、バスツアー、海外旅行など)に力を入れ、**年に一度「ファミリー感謝デー」**を行っている

取組を始めた背景やプロセス

●製造業をおもしろくしたい

モノづくりは本来、おもしろい仕事であるはずだが、お客様から要請されたものを生産するという経営を続けてきたため、社員の間にやらされ感が漂い、やりがいを感じるのが難しい状況だった。そこで、現社長が『世の中にはまだ存在しない機械や設備』を顧客と一緒にあって創り出していこう』と理念を掲げ、取り組んだ結果、「ワクワクするモノづくり」という共通の思いが社内風土に定着してきた。この「ワクワク感」というキーワードが会社の成長の原動力になっている。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●「ゼロイチ」プロジェクト

お客様からの「まだ世の中にはないけれども、こんなモノできない?」といった声を大切にしている。お客様に寄り添って一緒に新製品を開発することをビジネスの柱とし、研究開発・ソリューション提供型の企業に転換中である。アメリカ市場を9年かけて開拓し、ビジネスの柱になるまで成長した。2016年は更に市場を開拓するため、シリコンバレーに現地法人を設立し売上を増加させている。

●海外企業との取引強化

北米に駐在している社員が決裁権を持って自由に動けるように、北米事業推進部を設けた。既存のお客様だけではなく、新規顧客開拓のために外部の専門家(複数人)と契約している。国内生産にこだわり、北米からの注文は全て空輸で対応している。製品設計、製造を含めて4週間で納入できる体制を構築し、納入スピード、小回りの良さを付加価値にできるよう、専用の製造部署を設けている。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●やらないことを決める活動

やらないことを決める活動に取り組むことによって、ムダな時間が少しずつ減ってきている。本来やらなくてもいい作業が常態化していたり、形骸化した業務があるなどあらためて見直してみると、様々なムダが見えてきて、仕事の効率化につながっている。「見える化」の取組を進めることで時間当たりの生産性が向上した。

●“感情”の交流を大切にしたコミュニケーション

多品種少量の受注生産体制をとっていることから、そのほとんどが人の手によって作られている。そのため、人の気持ちによって生産性が上下してしまうのが実状である。報・連・相などの「情報の交流」だけでなく、“感情”の交流ができる場をあえて会社が多数用意することにより、人間らしく、イキイキ・ワクワクと働くことができ、社員が毎日気持ちよく働けると考えている。イベントや組織横断のプロジェクトを多数実施し、上下、左右関係なく、感情交流ができる場を多く設けている。社員の家族も会社のファミリーと考え、社員旅行や親睦を深める機会を大切にしている。

●個人の事情に配慮した労働時間

“感情”の交流を大切にしたコミュニケーションによって、子育てや介護をしながら働いている人たちへの理解が深まり、「おたがいさま」の精神が社内に浸透している。「規則よりも風土」を合い言葉として、大きくない企業だからこそ、各人の希望に応じて自由な選択で働けるようにしている。妊娠した場合は柔軟に時差出勤することが可能であり、在宅勤務も希望すればできるようになっている。会社が許可したから通常とは異なる働き方ができるのではなく、一緒に働く人が「大丈夫だよ。状況はわかっているから」と言ってくれることにより、個人の事情

に合わせた働き方が可能になっている。

工作上、移動の多い社員には電車内や移動先でも円滑に仕事ができるようにイントラネットの環境を整え、事務所に戻らなくてもPCで仕事ができるようにしている。これらの取組が徐々に功を奏し、生産性が向上している。

労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

●人間的な成長を目指す

社長が人として成長することはとても大切であると考えているため、QC検定や英語能力検定など勉強に要する費用や受験費用は、すべて会社が負担している。特に英語は毎週、社内で外部講師による勉強会を開催している。ただ、技能的な面よりも人間的な成長が大切だと考えているため、数年前から毎月、半日かけて、四書五経の中の「大学」を管理職以上全員で勉強しており、2016年11月から対象を全社員に広げている。



「大学」の勉強会

●新入社員に読書感想文

入社3年目までの社員に月1回の読書を義務付け、読書感想文を書かせている。感想文は社内のイントラネットで全社員が閲覧できコメントできる仕組みになっている。新入社員の「読む力」「書く力」を磨き上げ、「お客様の要望を正確に理解し、相手のニーズを汲み取った提案ができる」ことを目指している。お客様の気持ちやニーズを把握するためには、自らも能力を高め続ける必要があり、こうした学習意識を若い年代に定着させることを重視している。

●新入社員にはトレーナー制度

新入社員にはトレーナー制度を設け、毎週個別ミーティングを行っている。2年目以降は本人の自由でメンターを選定することができ、他部署でも気が合う先輩社員がいれば同様にフォローしてもらえる制度がある。その成果は新入社員の高い定着率からうかがい知ることができる。

●あなたがいてくれてありがとう

女性が男性と変わらず能力が発揮できるように、働いた時間ではなく行動で評価できる仕組みを作っている。知的障害者雇用には長年力を入れてきており、養護学校の先生方と連携を取り、多くの生徒たちの実習を受け入れ、それが採用につながっている。この取組を始めて10年が経過し、先日、10年の永年勤続者が出た。特例子会社という形ではなく、障害者、健常者との境をなくし、障害も一つの個性とし、彼（女）らの長所が生かせる組織づくりをしている。彼（女）らと一緒に働くことにより、組織が柔らかくなり、社員が優しくなった。組織風土の中に「あなたがいてくれてありがとう」という気持ちが自然に醸成されてきた。

仲間を「褒める」という褒めワークを実施し、人間本来の価値を肯定することでハラスメントが起きにくい職場、心が病まない職場をつくることに取り組んでいる。



永年勤続表彰

安全衛生や健康管理は制度やマニュアルで規定することも大事だが、同時に良好な人間関係を築き、組織風土の中でカバーしていくことをとても大事にしている。

今後の展開について

●社員の自主性を尊重し、豊かな人生を送れるようにする

やりたい人が自分のやりたいように仕事をする会社を理想としており、指示命令系で動くことを避けている。自立を基本とし、受動的な社員が少なくなるように努力している。その一つの方策が、親元からの通勤を原則禁止し、シェアハウスや単身住まいを条件としていることである(住宅費補助制度で家賃の一部を支援)。

年3回、全社発表会を開催し、その場で「自分が取り組みたいこと」を発表し、認められればそれを実行できるようになっている。取り組んできたことの成果も全員の前で発表することによって評価される。「与えられたことをそつなくこなす」よりも「自分のアイデアで実行する」ことを重視している。社員を信頼し自主性を尊重することで、誰でもやりがいを持って働けるため、離職率はとても低い。

社内の研修や勉強会も、その多くが強制参加ではなく、自分がやりたいと思ったものを選択する仕組みになっている。社員の選択肢を多くし、少しでも勉強する風土が醸成され、一人ひとりの人生が豊かになるように会社として支援している。



社員旅行



佐久塾